


# Konceptualizacja modelu e-biznesu

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda   
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania  
Katedra Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu

## Wprowadzenie

Polem badawczym niniejszego opracowania są modele biznesu, natomiast podpo-  
lem modele e-biznesu. Rozdział ma charakter teoretyczno-modelowy. Jego celem  
głównym jest uporządkowanie oraz wykazanie zależności między podstawowymi  
kategoriami: model biznesu, model e-biznesu, nowoczesne metody zarządzania.

Przeprowadzone analizy dotyczą w szczególności:

- dynamicznych modeli biznesu;
- procesów „kapania” modeli biznesu;
- zarządzania modułami modelu e-biznesu;
- radarowej funkcji modelu e-biznesu.

Założenia aplikacyjne modelu e-biznesu przedstawiono w kontekście koncep-  
tualizacji i filtrowania warstw przedsiębiorstwa.

## Statyczne modele biznesu

Dotychczas konstruowane, w sensie teoretycznym, modele biznesu mają głównie  
wymiar statyczny; *de facto* dekonstruują one „płynną ponowoczesną” rzeczywi-  
stość organizacyjną do klasycznych wymiarów zaczerpniętych ze struktury biznes-  
planu czy też planowania strategicznego, takich jak: klienci, konsumenci, kanały  
dystrybucji, produkty, usługi, zasoby (głównie „twarde”: produkcyjne, technolo-  
giczne, transportowe itp.), zyski, koszty.

Oczywiście w tworzeniu warto od czegoś zacząć, od jakichkolwiek przyczółków,  
punktów zaczepienia itp. Wybór i konfiguracja elementów w tworzeniu modelu  
biznesu ma w pierwszej, wyjściowej fazie charakter statyczny. Istotny problem po-  
jawia się w fazie implementacyjnej modelu biznesu, gdy wykonawcy zbyt kurczowo  
trzymają się pierwotnego obrazu, który jest tylko pewnym wzorcem, ideą, matrycą  
modelowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego struktura organizacyjna,

system zarządzania i procesy ciągle się zmieniają i w efekcie, w miarę upływu czasu, oddalają istotnie od wyjściowego modelu.

W związku z powyższym zachodzi potrzeba budowy dynamicznych modeli biznesu:

- fluktuujących w czasie i przestrzeni oraz
- opartych na innych paradygmatach strumieniowania danych, informacji, wiedzy, energii, systemów wartości i pól znaczeń.

Wówczas bardziej zbliżamy się do prawdy w naukach o zarządzaniu, poprzez permanentne wyrównywanie dychotomii między modelowym a rzeczywistym obrazem „płynnego” przedsiębiorstwa.

## Przedsiębiorstwo informacyjne a modelowanie biznesu

Modele biznesu „fluktuują” wraz z rzeczywistością organizacyjną oraz przedsiębiorstwem w niej „zanurzonym”. W rzeczywistości współczesne organizacje gospodarcze są przedsiębiorstwami informacyjnymi, co rodzi następujące teoretyczno-metodologiczne implikacje:

- dominacja zasobów strumieni niematerialnych;
- poznawanie przedsiębiorstwa poprzez jego produkty i usługi;
- o sukcesie firmy decyduje sprawność sieci informacji, danych i wiedzy;
- przepływy (procesy) są istotniejsze od „punktów zatrzymań”;
- rzeczywista struktura organizacyjna i system zarządzania podlegają permanentnej rekonfiguracji;
- szybkość zmian nie jest zauważalna od razu, pomimo rejestracji w trybie on-line ciągle rosnącej ilości danych;
- wydłużają się procesy przetwarzania danych w informacje, a zwłaszcza informacji w wiedzę.

W kontekście paradygmatu głównego: „przedsiębiorstwo jest siecią ciągle fluktuujących danych, informacji i wiedzy” oraz wyżej wymienionych „paradygmatów cząstkowych” stwierdzić należy, że **klasycznie konstruowane modele biznesu są nieadekwatne do biznesu digitalnego, sieciowego, korporacyjnego, procesowego, fraktalnego, outsourcingowego i benchmarkingowego.**

W związku z powyższym zachodzi potrzeba projektowania i implementacji dynamicznych modeli biznesu opartych na:

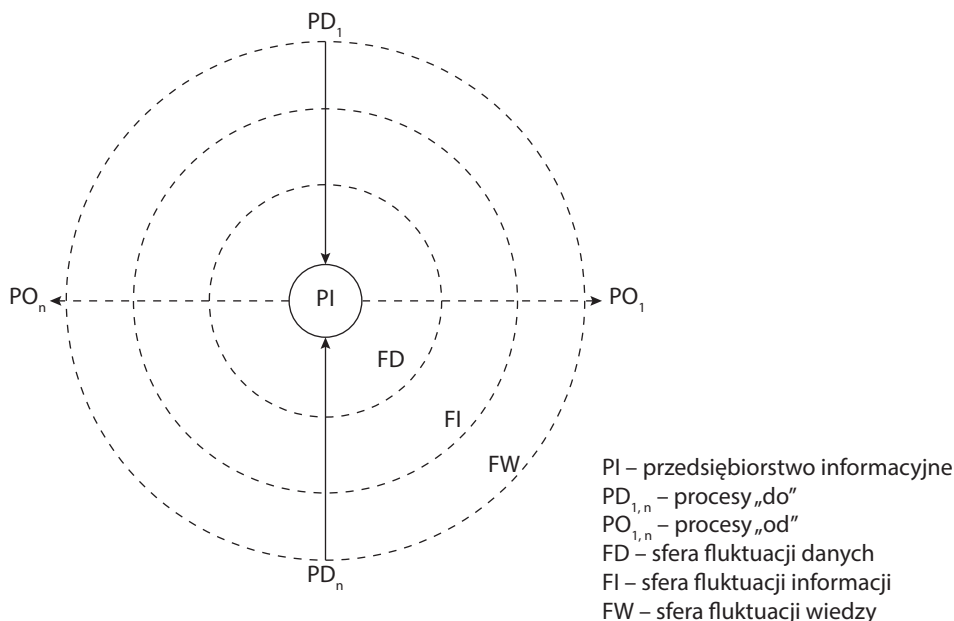
- pomiarze;
- rejestrowaniu;
- monitorowaniu i
- dekodowaniu strumieni danych, informacji i wiedzy.

W modelowaniu biznesu ścierają się dwa procesy (rysunek 1):

- **do** (pozyskiwanie danych, informacji i wiedzy z adekwatnych sieci) oraz
- **od** (rzutowanie w inne sieci własnych pól znaczeń skondensowanych w produktach i usługach przedsiębiorstwa informacyjnego).

Pojawia się więc tutaj kolejny paradygmat utrzymania chwiejnej równowagi pomiędzy:

- siecią generowaną przez przedsiębiorstwo informacyjne a bliższymi (koopeacyjnymi, konkurencyjnymi) i dalszymi (pozornie neutralnymi w danym interwale czasu) sieciami oraz
- teoretycznym (wzorcowym) a rzeczywistym (realnym) modelem biznesu (rysunek 2).



**Rysunek 1.** Założenia wyjściowe modelu biznesu

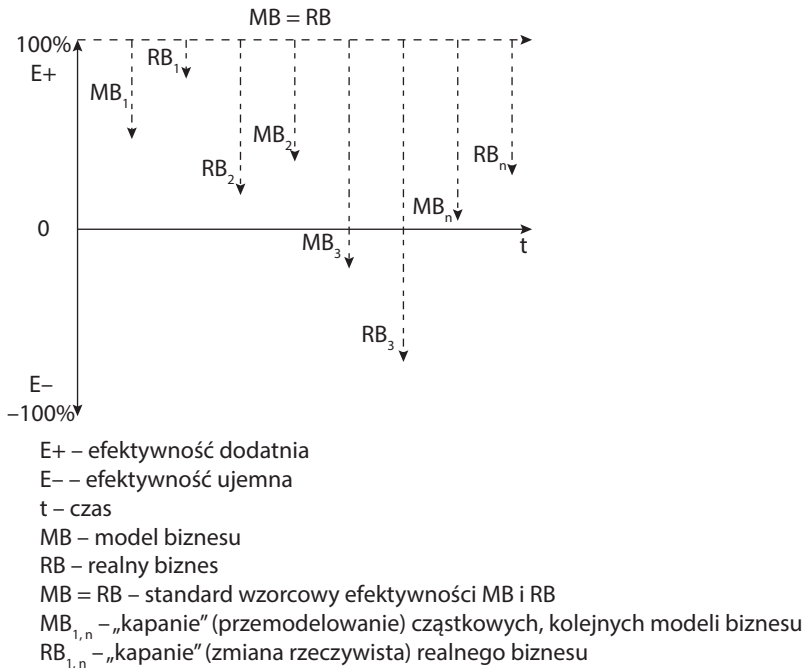
Źródło: Daria Hołodnik i Kazimierz Perechuda – materiał niepublikowany.

Z rysunku 2 wynikają następujące wnioski:

- model idealny funkcjonowania przedsiębiorstwa wyznaczany jest przez zerową odległość między MB a RB (100% efektywności dodatniej);
- zbyt częste „skapywanie” zarówno MB, jak i RB do poziomu E – 100%, sygnalizuje zbliżające się bankructwo;
- solidne trwanie przedsiębiorstwa wyznaczone jest przez przestrzeń 100% E+ – O – t, pod warunkiem niezbyt znaczących odległości między MB a RB (BEP

można wyznaczyć empirycznie po analizie empirycznej fluktuacji danych, informacji i wiedzy);

- w przestrzeni – 100% E– – O – t zachodzi potrzeba detekcji czynników jakościowych, które są główną przyczyną spadku efektywności RB, jak również niezrozumienia istoty MB przez pracowników i menedżerów wiedzy.



Rysunek 2. „Kapanie” modeli biznesu oraz realnego biznesu

Źródło: opracowanie własne.

## Content i wyznaczniki modelu e-biznesu

Modele e-biznesu różnią się istotnie od klasycznych, mocno zorientowanych na zarządzanie strategiczne ujęć modeli biznesu, które *de facto* są sprytną modyfikacją biznesplanów.

E-biznes można rozumieć jako prowadzenie działalności gospodarczej przy znacznym, wręcz przeważającym wykorzystaniu narzędzi ICT. Kolejną cechą e-biznesu jest jego osadzenie w procesach pozyskiwania, przetwarzania i dostarczania danych, informacji i wiedzy, które generują większość sprzedaży i zysków.

Modele e-biznesu muszą więc wywodzić się z przestrzeni ICT, co oznacza, że ich dekodowanie i projektowanie odbywa się w przestrzeni przepływów danych,

informacji i wiedzy. Poszczególne modele e-biznesu, osadzone na niematerialnych łańcuchach wartości, różnią się (tabela 1):

- rodzajami procesów;
- rodzajami eksploatowanych danych, informacji i wiedzy;
- częstotliwością drgań generowanych strumieni danych, informacji i wiedzy;
- częstą zmianą pozycjonowania ogniw (skupisk) danych, informacji i wiedzy.

**Tabela 1.** Content modelu e-biznesu

Wyznaczniki e-biznesu		Pomiar
Model e-biznesu	Procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrwalanie</li> <li>• Skracanie</li> <li>• Rozciąganie</li> <li>• Anihilacja</li> </ul>
	Ogniwa (skupiska)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana</li> <li>• Zamiana</li> <li>• Lokalizacja</li> <li>• Przemieszczanie</li> <li>• Anihilacja</li> </ul>
	Dane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie</li> <li>• Gromadzenie</li> <li>• Lokalizacja</li> <li>• Przetwarzanie</li> <li>• Sprzedaż</li> <li>• Anihilacja</li> </ul>
	Informacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie</li> <li>• Gromadzenie</li> <li>• Wzbogacenie</li> <li>• Interpretowanie</li> <li>• Konfigurowanie</li> <li>• Łączenie</li> <li>• Sprzedaż</li> </ul>
	Wiedza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie (zakupy, fuzje, wywiad gospodarczy)</li> <li>• Interpretowanie</li> <li>• Wzbogacenie</li> <li>• Dyfuzja</li> <li>• Utylizacja</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

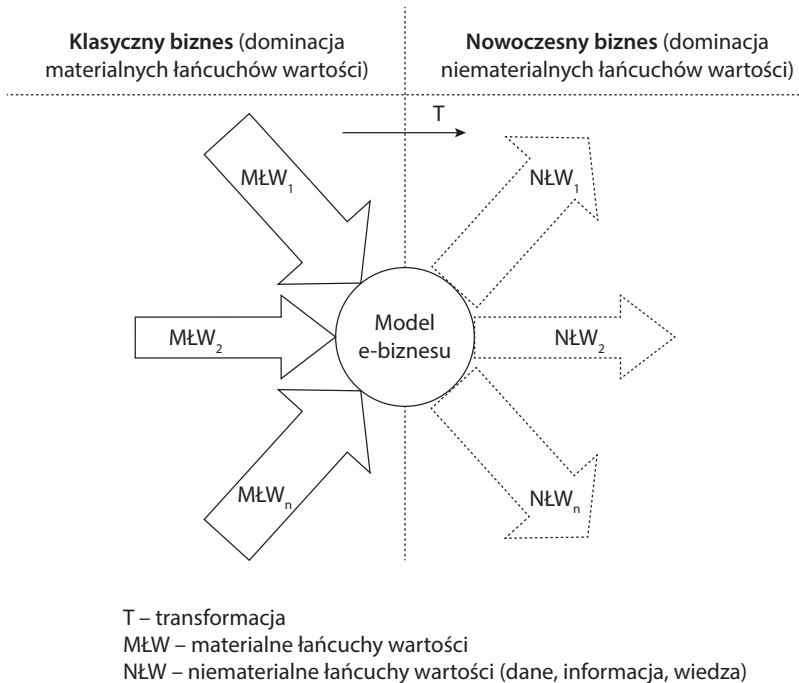
## Radarowa funkcja modelu e-biznesu

Modele e-biznesu są kreowane i projektowane przede wszystkim dla firm digitalnych, cyfrowych, wirtualnych i internetowych. Jednocześnie stanowią one pewnego typu radar (rysunek 3), gdzie impulsy i oddziaływania klasycznych, materialnych (produkcja, transport, siła robocza itp.) łańcuchów wartości są coraz słabsze,

wręcz zanikają, natomiast rodzą się, intensyfikują i coraz mocniej emanują niematerialne (dane, informacje, wiedza, kapitał intelektualny itp.) łańcuchy wartości.

W skrajnym, „czystym” ujęciu model e-biznesu jest otoczony wyłącznie niematerialnymi łańcuchami wartości, co oznacza, że jego produktami i usługami są w stu procentach dane, informacje i wiedza.

W ten sposób pojawia się idea przedsiębiorstwa informacyjnego jako najdoskonalszej formy współczesnego biznesu.



Rysunek 3. Model e-biznesu jako radar przedsiębiorstwa informacyjnego

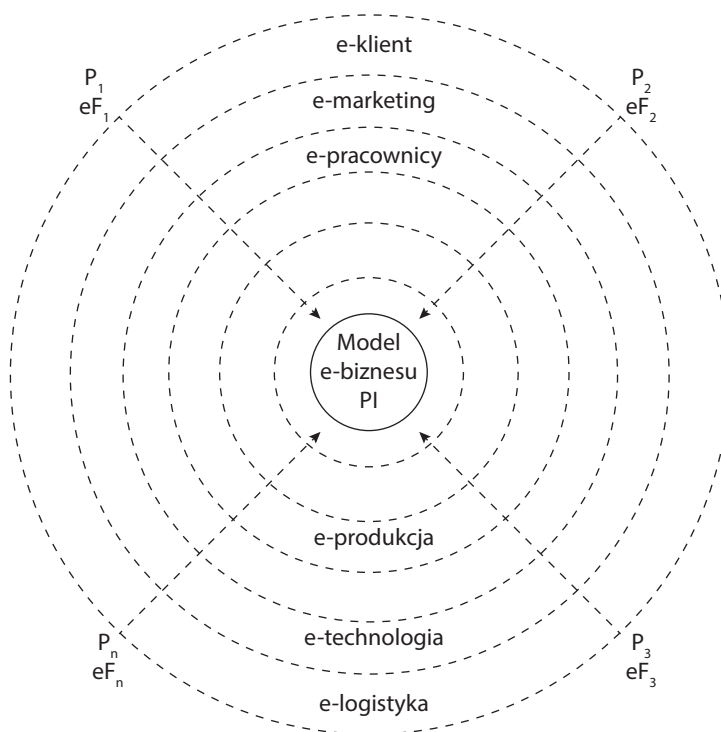
Źródło: opracowanie własne.

Tego typu radar, tj. model e-biznesu przedsiębiorstwa informacyjnego, umożliwia pomiar odległości danej firmy od wzorca idealnego w zakresie następujących wymiarów (rysunek 4):

- technologii;
- produktów;
- usług;
- zasobów ludzkich;
- klienta;
- marketingu;
- logistyki i innych.

Klasycznie funkcjonujące przedsiębiorstwa swój proces digitalizacji zaczynają najczęściej od e-marketingu (rysunek 4), co jest „klasycznym” błędem koncentrowania się na jednym, tj. e-marketingu – najbardziej spektakularnym narzędziu uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Z pewnością nie daje to optymalnego efektu synergicznego, co wynika z zaniechania lub niepodejmowania projektów i przedsięwzięć w pozostałych warstwach (rysunek 4):

- e-klientów;
- e-pracowników;
- e-logistyki;
- e-technologii;
- e-produkcji.



PI – przedsiębiorstwo informacyjne

$P_{1,2,n}$  – przedsiębiorstwa tradycyjne (klasyczne)

$eF_{1,2,n}$  – e-filtrowanie „odległości” rzeczywistego, klasycznego przedsiębiorstwa od e-biznesu przedsiębiorstwa informacyjnego

**Rysunek 4.** Filtrowanie przedsiębiorstw w kontekście „e-warstw” modelu e-biznesu przedsiębiorstwa informacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

## Fazy konceptualizacji modelu biznesu wirtualnego

W kreowaniu biznesu wirtualnego zachodzi w pierwszym rzędzie potrzeba informacyjnego „przechwywania” sygnałów – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Kolejnym etapem jest ich podział na impulsy silnosygnalowe, niskosygnalowe oraz śmieci informacyjne. Następny etap koncentruje się na impulsach silnosygnalowych – monitorowane są: ich częstotliwość, natężenie, regularność oraz powtarzalność. Po identyfikacji wiązki istotnych dla przedsięwzięcia impulsów silnosygnalowych analizowana jest ich treść; nie każda informacja pięknie „opakowana” zawiera treści, które mogą być przydatne w projektowaniu jądra biznesu. Analiza tekstowa informacji niejako „kondensuje” dla wirtualnej firmy pewien fragment rzeczywistości; stanowić on będzie pole funkcjonowania firmy w rozumieniu produktów i usług, które będą z niego wyrastać (tabela 2).

Tabela 2. Fazy konceptualizacji modelu biznesu wirtualnego

Fazy	Istota	Operacjonalizacja
1	Przechwywanie sygnałów	Detekcja strumieni sygnałów zewnętrznych i wewnętrznych
2	Pozycjonowanie sygnałów	Impulsy: silnosygnalowe, niskosygnalowe, śmieci informacyjne
3	Ogniskowanie impulsów silnosygnalowych	Monitoring: częstotliwości, natężenia, regularności, powtarzalności
4	<i>Content analysis</i>	Analiza treści, odrzucanie formy, otoczki
5	Koncentracja na określonym wycinku rzeczywistości	Zawężanie formy i treści
6	Definiowanie pola biznesu	Wybór produktów i usług jako nośników informacji o firmie

Źródło: opracowanie własne.

## Inkorporowanie nowoczesnych metod zarządzania do modelu e-biznesu

Nowoczesne metody zarządzania, pierwotnie mocno osadzone w substancjalnej (materialnej) warstwie przedsiębiorstwa, w coraz większym stopniu przesuwają się ku warstwie niematerialnej, tzn. orientowane są na doskonalenie przepływów danych, informacji i wiedzy (tabela 3).

Podział metod zarządzania na substancjalne oraz wirtualne (tabela 3) jest nieostry. Oznacza on przede wszystkim orientację na dominujący sposób kreowania wartości dodanej w przedsiębiorstwie, gdzie stopniowo efektywność tradycyjnej eksploatacji zasobów materialnych (ziemi, maszyn, urządzeń i innych) zaczyna



ustępować miejsca wyższej efektywności inwestycji w kapitał ludzki i systemy zarządzania wiedzą. Oczywiście warstwa materialna firmy pozostaje, ale jej wartość sprawcza istotnie maleje, wręcz zbliża się do zera w przypadku e-commerce, e-marketingu i innych e-sektorów.

**Tabela 3.** Pozycjonowanie substancjalne i wirtualne nowoczesnych metod zarządzania

Metody zarządzania	Orientacja	
	Substancjalna	Wirtualna
Kanban	+	
Kaizen	+	
TQM	+	
LM	+	
BPR	+	
Fabryka fraktalna	+	
Organizacja systemowa		+
Przedsiębiorstwo inteligentne		+
Firma zwinna		+
Przedsiębiorstwo wirtualne		+
Zarządzanie zintegrowane		+
Organizacja ucząca się		+
Zarządzanie procesami		+
Organizacja sieciowa		+
Benchmarking		+
Outsourcing		+
Zarządzanie wiedzą		+
Zarządzanie kapitałem intelektualnym		+

Legenda: + lokowanie

Źródło: opracowanie własne.

Klasyczne metody zarządzania: Kanban, Kaizen, TQM, LM oraz BPR były mocno zorientowane na doskonalenie procesów produkcyjnych: wzrost wydajności, redukcję kosztów, likwidację marnotrawstwa, ograniczenie przestojów produkcyjnych, minimalizowanie zużycia surowców i materiałów. Tutaj była kreowana podstawowa wartość dodana przedsiębiorstwa.

Nowoczesne metody zarządzania „grają” na przepływach energii niematerialnej (dane, informacje, wiedza) oraz kreują i optymalizują wykorzystanie kapitału intelektualnego (strukturalnego, procesowego i ludzkiego), a także inteligencji emocjonalnej (coaching, mentoring, monitoring, counseling).

Jak już wspomniano, zaprezentowany w tabeli 3 podział na substancjalne i wirtualne metody zarządzania ma charakter nieostry. Wynika to przede wszystkim z uwikłania sieciowego korporacji, w której są one stosowane. Ponadto w grę wchodzi tutaj lokowanie ich, a także produktów i usług, w niematerialnych

(internetowych, digitalnych) przestrzeniach biznesu. Metody zarządzania, które mają charakter pragmatyczny i narzędziowy, stanowią doskonałe instrumenty operacjonalizacji modelu e-biznesu w konkretnym przedsiębiorstwie.

## Podsumowanie

- Modele e-biznesu wypierają tradycyjne modele biznesu.
- Nowoczesne metody zarządzania zorientowane na wirtualizację biznesu w coraz większym stopniu są inkorporowane do modeli e-biznesu.
- E-biznes nie oznacza wyłącznie prowadzenia działalności gospodarczej w przestrzeni internetu.
- Procesy e-biznesu towarzyszą (nakładają się, również w coraz większym stopniu wypierają), w większym lub mniejszym stopniu, większości procesów gospodarczych.
- Dynamizm modeli biznesu oznacza ich permanentną modyfikację.
- Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii z przestrzeni przemysłów kreatywnych są *de facto* przedsiębiorstwami informacyjnymi realizującymi grę na danych, informacjach, wiedzy i kapitale intelektualnym.

---

## Bibliografia

- Doligalski T. (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2019.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Perechuda K., *Knowledge Diffusion Methods in a Networking Company. Knowledge Business Models*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2010.
- Perechuda K. (red.), *Advanced Business Models*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2015.
- Pijl P. van der, Lokitz J., Solomon L.K., *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.
- Szromek A.R., *Model biznesu przedsiębiorstwa uzdrowiskowego*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2019.
- Wrycza S., Maślankowski J. (red.), *Informatyka ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

---

## Streszczenie

Opracowanie ma charakter teoretyczno-modelowy. Przedstawiono w nim następujące zagadnienia, procesy i odniesienia: statyka a dynamika modeli biznesu, „kapanie” modeli biznesu, wyznaczniki modelu e-biznesu, aspekt treści e-biznesu, „radarowanie” przedsiębiorstwa informacyjnego, fazy konceptualizacji modelu biznesu wirtualnego.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, model e-biznesu, konceptualizacja modelu biznesu wirtualnego, nowoczesne metody zarządzania, biznes wirtualny a biznes realny, wyznaczniki, radarowanie, e-warstwy modelu e-biznesu

---

## E-business model conceptualization

### Abstract

In the paper are presented the following issues: differentiations between traditional and digital business models, appropriateness of the management methods in the context of e-business models, essence of the dynamic business models, content problems of the e-business, conceptualization of the virtual business model, incorporation processes of the e-business model in the traditional industries.

**Keywords:** business model, e-business model, real and virtual business model, content management, conceptualization of the digital business model, design parameters of business model, modern management methods, information enterprise